湖南广电媒体融合发展之路

摘　要： 湖南广电媒体融合发展，其路径是以新技术、新机制、新模式、新业态自主建设顺应时代、更有价值的互联网新兴媒体，以此为核心和突破口打造融合传播体系；其目标是以媒体融合促生态质变，在新时期的传播格局中营造一个权威、开放、领先的芒果全媒体生态；其根本任务是通过运用全媒体策略，创新全媒体表达，占据宣传高地，充分履行党媒使命责任，形成以我为主、引领舆论的全媒体主流传播矩阵。

关键词： 湖南广电；媒体融合；全媒体；传播

中图分类号： G22　　**文献标识码：** A

文章编号： 1671-0134（2019）07-058-04　　**DOI：** 10.19483/j.cnki.11-4653/n.2019.07.016

文 / 潘界泉

1. 媒体融合是必然趋势

2018 年 6 月，迪士尼从“全球第一大传媒帝国”的宝座上被人取而代之，新王是流媒体巨头奈飞（Netflix）。2019 年 3 月，迪士尼对 21 世纪福克斯公司的收购正式生效，除了福克斯的电影公司、电视台，明眼人都看得出迪士尼这笔超 500 亿美元的收购大单里，最核心的收购对象是流媒体 HULU。以互联网为圆心的传播技术飞速发展，“一人一媒体，所有人向所有人传播”“万物皆可为媒”的互联网新媒介已经圈占了绝对比例的受众。人在哪里，市场就在哪里，人在哪里，舆论场就在哪里。毫无疑问，互联网就是最大市场和舆论场。

狭义的媒体融合，指不同媒介形态融合后产生质变，衍生出全新的媒介形态，例如报纸加 WEB，变成电子报。[1] 广义的媒体融合，是除媒介形式融合外，一切有关的媒体要素，包括机构人员、作业模式、资源渠道、技术体系、产品 IP 等等各个层面的全面聚合融合，使之新体系化、新生态化。在市场需求和全球大潮流的驱动下，媒体融合是推动传统媒体转型发展的最好选择，是互联网时代，为图存和发展，传统媒体必须采取的策略行动。未来的传播格局必定是以互联网技术为基础的、新兴媒体为主的、多媒体融合传播的格局，而这种格局，是绝对的主流。

人类生活方式因互联网而改变，而传媒作为社会生活的一个重要因子和基础要素，其受影响的程度和速度令人瞠目。仅仅十数年，互联网新兴媒体的迭代发展速度，以及与受众的关联程度，就超过了过去几百年传统媒介所能达到的峰值。从最初多媒体技术的出现，到后来跨媒体传播的合作，再到如今的媒体融合大势，传统媒体甚至还没来得及适应江山易主的角色转换，就因为手段窄化、渠道弱化、生态老化的现实而被迫成为媒体融合的一部分。融合才能生存，融合才能发展。事实上，在我国当前的传播格局中，传统媒体是媒体融合、构建新型主流媒体的主角，这不仅是大势所趋的结果，更是一份身为中国主流媒体的使命担当。国家网信办网站《媒体融合是一场不容回避的自我革命》中指出：“传统媒体和新兴媒体融合发展，已经成为信息时代一种不可阻挡的浩荡潮流，成为媒体领域一场不容回避的自我革命，不管是从强身健体、更好扛起使命任务来看，还是从定国安邦、做大做强主流舆论来看，媒体融合这场自我革命都回避不了，也不容回避。坐而论道、踟蹰不前必然错失良机，起而行之、主动迎战方能赢得未来。”

未来可期，未来却存在某种不确定性。尽管媒体融合是大方向，但因国家、地域、体制、机制和经济技术水平的差异，在全球范围内，媒体融合一直都缺乏成例，国内外媒体融合都还处在摸索阶段。就我国媒体融合发展的成功案例而言，中央广播电视总台和一些省份的县级广播电视机构的“融媒体”改革正如火如荼，取得了令人瞩目的成绩。[2] 这种融媒体改革可以简述为：把同属一级财政、同一建制序列的广播、电视、报纸、网站、客户端等既有共同点又存在互补性的不同媒体，在人力、宣传、媒资、运营、渠道等方面进行全面整合，融合成“资源通融、内容兼融、宣传互融、利益共融”的新型媒体形态，即“融媒体”。这种解构再重构的融合方式，不仅需要坚定的破立决心和强力的体制机制保障，更重要的一点，个人认为国家媒体和县级媒体在行政层级上处于顶端和末端，具备某种地缘优势和政策独占性，快速高效的“融媒体”改革是特别适用的。而立足湖南，传播又要突破地理边界、寻求红海搏击和蓝海远航的湖南广电，出路虽然同样在媒体融合，但对于一个定位市场竞争主体，积累经年、创业不易的多业态省级文化国企而言，不计成本、不惜代价、快刀斩乱麻式的做法恐难奏效。那么，湖南广电，在媒体融合发展的路径上，又将作出怎样的

抉择呢?

2. 融合路径的芒果抉择

创建于2004年的金鹰网（www.hunantv.com）是湖南广电旗下湖南卫视的核心网络平台，它的成立，标志着湖南广电“触网”的开始。2014年4月20日，脱胎于“金鹰网”的专业视频网络平台“芒果TV”，以创新融媒的姿态全新亮相。湖南广电领头人吕焕斌提出了“融合发展，以我为主，打造芒果生态圈”的发展理念。至此，湖南广电的媒体融合发展之路，随着旗下新媒体平台芒果TV的正式定型全面开启。2014年8月，中央全面深化改革领导小组第四次会议审议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》。在这次会议上，习近平总书记强调，要着力打造一批形态多样、手段先进、具有竞争力的新型主流媒体，建成几家拥有强大传播力、公信力、影响力的新型媒体集团，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。中央关于媒体融合发展的精神要义，进一步明确了湖南广电媒体融合的方向和标准，形成了自身较为完整清晰的发展思路，即“以我为主 一体发展、一云多屏 生态发展、突破观念 推动发展”的整体思路。

首先是“以我为主 一体发展”。主流媒体要转型升级，上网入网融网是方向，而新媒体是实现融合的关键。要把主流进行到底，就要把传统媒体融合新媒体的主动权和主控权抓在手里，唯有如此，舆论场的主流话语权才不会旁落。因此，湖南广电通过打造自有、自主、自控的互联网新媒体平台，作为旗下传统媒体的主要融合对象和交易对手，使其成为推动集团媒体融合的主力和抓手。同时，采取一切必要的手段、付出一切必要的代价，扶植其快速成长，做大做强，做成国内行业的头部，以获得与之相匹配的市场地位和话语权。把湖南卫视节目的新媒体独播权无条件授予芒果TV，不夸张地说，版权价值数以百亿计。表面上看，湖南广电这种貌似“不做嫁衣、自断后路”的做法在国内目前的融合潮流中显得有些“避轻就重”、剑走偏锋。而事实上，凭借电视湘军前期积累的内容品牌、人才团队以及资金优势，湖南广电自主打造的新媒体，不仅自带电视湘军的优质基因，而且在自我成长的过程中，独立且充分参与了互联网行业的竞争，深度了解并亲历了新媒体在移动端的迭代升级。不难看出，湖南广电这种以自有新媒体为桥梁纽带，与系统内的传统媒体进行融合的、“一体共生”[3]的方式，是有别于一般传统媒体与体外头部新媒体“异体共生”的融合方式的。而在“一体发展”的框架内，湖南广电打通了系统、走顺了关系，破除了媒体融合改革中属权、版权、制作审查发布流程等壁垒因素。

其次是“一云多屏 生态发展”。一云，指内容云，多屏指电视、手机、户外流媒体等大小屏。“一云多屏生态发展”是指发挥传统媒体内容创制优势，以及视频网站、IPTV、OTT等新媒体的渠道优势，形成一云多屏的传播矩阵；同时，以内容IP为流量入口，建立新媒体与用户互动的IP化生态，拉长融合产品的市场价值链，为媒体产业和新技术的创新融合提供生态化的内容IP基础。

最后是“突破观念 推动发展”。媒体融合不是传统媒体到新媒体的简单平移，而是对整体模式的颠覆创新。[4]用互联网思维和用户思维来做传播，在遵循传播规律和市场规律的前提下，实施传播体系内生产和运营的基因重组、流程再造，遵循新传播的商业逻辑，以新的商业模式重构价值评价标准，破除旧的利益格局。突破观念，并时刻与发展态势保持同步来更新观念，唯有如此，才能将媒体融合真正做出高度。

2016年12月，湖南广电正式确立了“一体两翼 双核驱动”的媒体融合发展战略。该战略可以解读为，电视湘军将依托电视媒体湖南卫视和新媒体芒果TV双翼起飞，作为媒体融合的主力和建设新型主流媒体的主动力单元。湖南卫视35岁以下年轻观众的规模超2.7亿，这一群体跟新媒体特别是移动新媒体的用户高度重叠。在“一体”的构架下，湖南卫视和芒果TV两个主力核心平台的受众和用户是可以顺利相互转化的，这也为两强融合提供了一个天然契合的基础。从媒体融合的进程来看，从造新媒体到用新媒体，湖南广电媒体融合发展的步伐又进一步。由此，湖南卫视为核心的传统媒体集群和芒果TV为核心的新媒体生态集群，作为湖南广电媒体融合发展的“两翼”和“双核”，开始真正进入融合整军状态。“一体两翼 双核驱动”也作为湖南广电媒体融合发展的任务书以及路线图，被明确标定下来。

在新媒体打造的具体实施当中，湖南广电采取的是“主流媒体标准”——即传统主流媒体在导向品位质量上的高标准，同样也适用于新媒体建设，正所谓“主力军抢占主阵地”。新媒体按照主阵地的要求来打造，才能真正实现跟主流传统媒体“融为一体，合二为一”的要求。这样一来，芒果TV不仅能以市场主体的身份广泛吸纳人才、资本、资源，并以湖南广电尤其是湖南卫视的内容生产团队和自制、自有版权等核心竞争优势做后盾，全力向国内一流、全球知名的新媒体行业地位发起冲击，目前，芒果TV已经稳居国内视频行业前四的位置，作为国内行业头部中唯一的国有、党管、党控的主流视频网络平台，芒果TV在中国互联网行业和广电全行业的媒体融合中，无疑发挥了先锋、标尺和助推器的作用。

2018年6月，芒果TV与芒果互娱、天娱传媒、芒果影视、芒果娱乐五家公司整体打包注入“快乐购”，正式成为国内A股首家国有控股的视频平台。7月，“快乐购”正式更名“芒果超媒”，湖南广电由此开启了媒体融合的资本新路。而芒果TV，也率先实现了从新媒体到全媒体的升级。“生态双主业、卫视核心制、超媒中

心制”，芒果超媒的成立，让湖南广电迎来了融合路上向全媒体生态演进的新节点。

3. 芒果超媒融合中迭代进化

全媒体是指一种业务运作的整体模式与策略，更是信息、通讯及网络技术条件下各种媒介实现深度融合、产生质变的结果，是媒介形态大变革中最为崭新的传播形态。[5] 全媒体通过提供多种方式和多种层次的传播形态满足受众的细分需求，使受众获得更及时、多角度、多听觉和视觉、甚至触觉感知的媒体体验。

成立芒果超媒，是媒体融合发展到一个阶段湖南广电做出的重要决策，这个决策既是融合成果初现的标志，也是创建全媒体生态的一块试金石。毫无疑问，在全媒体进程中，基因资源兼具的芒果超媒是集团媒体融合的主力担当，在集团向全媒体生态的挺进中将发挥引擎效应和示范效应。

在全媒体语境下，芒果超媒旗下多领域多业态的子公司将更多资源要素注入到芒果 TV 当中，这无疑给芒果 TV 升级全媒体传播生态带来了重大契机。包括：

3.1 生态矩阵升级

芒果超媒成军后，以芒果 TV 视听内容为核心，整合芒果娱乐、芒果影视的影视制作、芒果互娱的游戏电竞、天娱传媒的艺人经纪、快乐购的电子商务，打通上下游产业链，建立起一网联结，多点联动的生态矩阵，为芒果大会员 (用户) 提供新闻和生活服务资讯、影视剧、演艺娱乐、电子商务等全媒体生态下多元化、差异化和精细化的服务。

3.2 人才融合升级

芒果超媒以集团化改革为契机，推行传统电视和互联网人才的齿轮型配置。在全媒体生态下，来自系统内外的专业的互联网人才团队、视频内容制作团队，VR 实验室等新技术团队和电商客服团队这些原本不搭界的人才团队正在跨界融合，抱团攻关。

3.3 内容整合升级

芒果 TV2018 年的网综产量只占全网总量的 10%，但在关注度最高的网综前十中，芒果 TV 就占据了五席。2019 年，在全媒体生态的支撑下，芒果 TV 的“自制 + 独播”内容全面升级，文化综艺节目和影视剧的产量将创造历史，达到惊人的 40 档。

3.4 技术创新升级

芒果超媒成立了“创新研究院”，对 5G 、AI、VR 等技术应用进行全媒体生态下的前瞻性布局，力求以技术创新提升生态矩阵的传播速度和传播精度以及商业效能。

成军仅一年的芒果超媒，全媒体建设成效正逐渐显现。芒果超媒的全媒体产品生态是一个以马栏山为圆心的内外双生态圈，内环是与芒果台所有优质内容 IP 和团队班底的融合协同，外环是通过战略投资构建“内容合作朋友圈”，实现共同增值。在主流宣传中，台网融合空前加强，芒果 TV 将平台与生俱来的红色基因充分释放，与湖南卫视以及地面频道紧密合作，“先网后台”的优质新闻融合产品和主题大片产出不断，基于 PC 端、移动端、OTT 端、IPTV 端的新闻融合制播生产机制已经形成。另一方面，超媒六大子公司发挥聚合优势，打造出一系列青春正能量网络影视剧作品。此外，芒果 TV 的运营商电视业务，用户超 1.47 亿。在移动端，芒果 TV 手机 APP 下载安装激活量超 6.2 亿 , 月活用户超 5 亿。芒果 TV 海外用户已经覆盖了全球 195 个国家和地区，总数超过了 1620 万。“湖南卫视芒果 TV 官方频道”以 MCN 的方式成为 YouTube 上用户规模最大的华语频道。芒果 TV 国际 APP 的独立运作也一并加快进程。同时，芒果超媒利用主流优质内容，重点针对“一带一路”沿线国家和地区进行海外业务布局，实现从文化“迈出去”，到文化“卖出去”的转变。围绕全媒体布局的新业态，包括“芒果文学”“芒果抓娃娃”“芒果听书”以及“芒果游戏”，已经完成了项目孵化，“芒果闪购”“芒果课堂”、金融、体育等新业态也正在拓展。多元化的产业链让芒果超媒的 IP 和品牌在多领域传播衍生，为芒果超媒的全媒体生态实现多重赋能。

芒果超媒作为从传统媒体到互联网企业的先行进化者，建立了可持续化、高成长性，覆盖内容、技术、创意、硬件、投资、财务等各领域，面向未来的“芒果人才库”，为湖南广电全媒体集团化整体运营提供了人才储备。

4. 全媒体时代湖南广电的党媒之路

全媒体生态是一个不断融合、质变、迭代的开放的媒体生态系统。系统要进化，则需要源源不断地补充加入新元素，以增量求变量，以量变促质变。如果说芒果超媒与湖南卫视“一体双翼 双核驱动”是集团媒体融合的主线，那么在卫视和芒果超媒双核心之外，湖南广电旗下的其他电视媒体、广播媒体、产业等板块也并非坐等的看客，更非边缘化的追随者。实际上，这些板块甚至在媒体融合的一些领域扮演着领跑者的角色，它们在新业态、业务模式和融合产品的探索上多点突破，为核心主板的全媒体改革提供了宝贵借鉴、试错案例和有益补充。

湖南经视通过公众号和官方订阅号，深耕本地社区垂直领域，实现了大屏到互联网线上线下内容分发、多点触达的全媒圈层传播格局；湖南娱乐频道以网络短视频为突破口，从 PGC 到 MCN，实现了内容变现模式、运营模式和经创结构的调整升级 [6]；广播传媒中心以人工智能技术为抓手，打造基于 AI 的中文语音文本智能编辑系统、虚拟主持人，初步形成了“广播 + 视频网站、音频网站、电视、两微、H5”的内容 IP 模式，为广播 IP 的线下渗透、生活场景化的运营提供融合产品案例。“芒果云”APP 作为湖南广电新闻品牌向移动端延伸的新闻

客户端，从资讯、直播、短视频三方面着手，倾力打造“湖南官方新闻政务客户端”。建设以数字视频内容为核心、创意为龙头、高科技为支撑的全产业链集群的马栏山视频文创产业园，正以对标中关村的行业引领格局，打造具有国际竞争力、中国最好的视频基地——“中国V谷”。湖南广电多点、立体、多业态、全生态的媒体融合，为实现全集团的全媒体传播格局奠定了坚实基础。总而言之，攻其一点、不及其余不是主流，让主流更主流，唯有让全媒体真正成为全程媒体、全息媒体、全员媒体和全效媒体。

中共中央政治局就全媒体时代和媒体融合发展举行第十二次集体学习时，习近平总书记强调：“全媒体不断发展，出现了全程媒体、全息媒体、全员媒体、全效媒体，信息无处不在、无所不及、无人不用，导致舆论生态、媒体格局、传播方式发生深刻变化，新闻舆论工作面临新的挑战。”[7] 这段重要论述，深刻揭示了媒体发展的本质内涵，要求我们针对媒体发展变化的实际，要因势而谋、应势而动、顺势而为，加快推动媒体融合发展。

全程媒体、全息媒体、全员媒体和全效媒体，是对全媒体概念在四个维度上的阐释。[8] 全程媒体，指报道有始有终全程跟进；全息媒体，指媒介手段先进多样，内容立体呈现；全员媒体，指受众参与传播交互、平等表达意见；全效媒体，指受众精准定位、信息有效分发。“四全”媒体标准，是现阶段我国媒体融合的实践成果，也是媒体融合战略不断向纵深推进的必经之路。遵照“四全”标准，在新媒介传播案例的综合研究中，[9] 在多屏内容产品的创制和IP周边的开发运营中，在渠道网络、模式功能的全面融合中，在移动互联技术、物联网技术、4K、5G、AI、VR、AR技术的加持运用中，湖南广电正以前瞻的步骤和严谨务实的作风，布局着自己作为新型主流媒体的全媒体生态。这种驾驭全新算法、面向未来、智能化的媒体生态，无疑将为湖南广电的全媒体表达提供强大的内容技术支撑和广阔的未来前景。

从2013年开始谋融合，到2019年的格局初成，从最初启动“电视入网”、自主建设新媒体，到媒体融合过程中“用户转网、运营在网”、将传统媒体的受众转化成自有新媒体用户、释放传播价值，到如今向IP要流量、“内容为王 引导全网”，参照“四全”标准、围绕内容生产核心、打造多形态、全终端、传播力强的主流全媒体产品。从无到有、从相加到相融，从开启到纵深发展，双平台带动下的湖南广电正以高站位、高标准、高速度打造自己独特的全媒体生态。

湖南广电建设新型主流媒体的实践之路，是步履坚实的，是对发展有着准确预判且大气果决的。有学者说，“以主流媒体自主可控的互联网传播平台为核心的现代传播体系，将成为新时代治国理政的新平台”。那么作为一个国有新型主流媒体集团，湖南广电正通过布局全媒体生态的举措和成绩显示着对事业的忠诚和高度的责任感。由此可以说，湖南广电媒体融合发展之路，是强化“四个意识”，坚定“四个自信”，遵照“四全”标准、提升新闻舆论“四力”的践行之路，是以先进的全媒体传播矩阵，抢占舆论制高点，凝聚共识、弘扬主旋律、传播正能量、壮大做强主流宣传的党媒发展之路。媒

参考文献

[1] 赵京梅 . 广播电视主流媒体融合模式探析 [J]. 中国广播电视学刊，2019（6）：59-61.

[2] 高晓虹，蔡旻俊 . 融合与创新：新时代地方广播电视台发展路径探析 [J]. 中国广播电视学刊，2019（3）：10-15.

[3] 罗琴 . 融合创新 一体发展——央视网的实践与思考 [J]. 新闻战线，2016（17）：66-67.

[4] 周冀宁，张宁，李洪良 . 基于颠覆式创新理论的媒介融合研究 [J]. 新闻爱好者，2018（3）：41-44.

[5] 嵇美云，查冠琳，支庭荣 . 全媒体社会即将来临——基于对“全媒体”概念的梳理和剖析 [J]. 新闻记者，2013（8）：37-41.

[6] 王晗 . 基于问题导向制作电视新闻专题节目——以湖南经视《经视观察》为例 [J]. 中国广播电视学刊，2018（11）：58-60.

[7] 曾祥敏 . 引领媒体融合改革向纵深推进——学习习近平总书记“1·25”重要讲话精神的体会 [J]. 传媒，2019（10）：66-68.

[8]“四全媒体”：媒体融合新方向 [J]. 传媒，2019（8）：6-7.

[9] 张金桐，曹素贞 . 从中心消解到多元传播：媒介舆论传播形态重构 [J]. 当代传播，2018（5）：52-54.

（作者单位：湖南广播电视台）